

Greg Mably

The Big Idea Series / 100 Years of HBR

## ¿Qué hace a un gran líder?

by Linda A. Hill, Emily Tedards, Jason Wild, and Karl Weber

19 de septiembre de 2022

**Resumen.** Los líderes del mañana dominan tres roles clave: arquitecto, puente y catalizador, o ABC, para acceder al talento y las herramientas que necesitan para impulsar la innovación y el impacto. Como arquitectos, construyen la cultura y las

capacidades para la co-creación. Como puentes, curan y permiten que las redes de talento dentro y fuera de sus organizaciones co-creen. Y como catalizadores, llevan más allá de sus límites organizacionales para energizar y activar la co-creación en ecosistemas enteros. Estos ABC requieren que los líderes dejen de confiar en la autoridad formal como su fuente de poder y cambien a un estilo que permita a diversos talentos colaborar, experimentar y aprender juntos, una transformación personal desafiante pero esencial. **CERRAR**



**Cuando Ajay Banga asumió el cargo** de CEO de Mastercard, en 2010, sabía que la interrupción de la industria de pagos era inminente. Pero en lugar de competir por la cuota de mercado dentro del 15% de los pagos

globales que ya eran electrónicos, decidió centrar el crecimiento de la compañía en el 85% que todavía se realizaba con transacciones en efectivo y cheques. Para él, la inclusión financiera de individuos y pequeñas empresas que carecían de acceso al sistema financiero formal se convirtió tanto en un imperativo empresarial como en una responsabilidad social. Se requerían nuevas mentalidades y comportamientos en torno al talento, los clientes, el mercado, la tecnología y el gobierno.



**Listen to this article**

00:00 / 29:09

To hear more, download [Noa app](#) for iPhone or Android.

Para innovar para una base de clientes cada vez más diversa, los empleados de Mastercard necesitaban crecer y diversificar su núcleo al tiempo que construían nuevos negocios. Pero en ese momento, esos empleados clasificaron la "innovación" en el puesto 26 de los 27 factores importantes para el éxito futuro de la empresa. Algo tan básico que cambia tanto internamente como en la

empresa. Algo tenía que cambiar, tanto internamente como en la forma en que la empresa colaboró con los clientes, las comunidades y los gobiernos a los que quería servir. Así que Banga encargó a uno de sus ejecutivos, Garry Lyons, que infundía la innovación en la cultura de Mastercard. Con una inversión incremental significativa, y libre para gastarla como mejor le parezca, Lyons aceptó la oportunidad de ser lo que Banga describió como un "catalizador del cambio".

Para crear ese cambio, Lyons desarrolló Mastercard Labs, una red global de I+D diseñada para mostrar a los empleados, clientes y partes interesadas, en sus palabras, el "arte de lo posible". Durante los 10 años de mandato de Banga, Mastercard Labs fue fundamental para acelerar la transformación de la compañía de una asociación de bancos sin fines de lucro a una empresa de tecnología global independiente en el sector de los pagos. Como corporación con fines de lucro, vio crecer su capitalización de mercado en más del 360%.

Esta historia proviene de una nueva serie de casos de negocios que uno de nosotros (Linda) enseñó a un grupo de ejecutivos de alto potencial en la Escuela de Negocios de Harvard. A pesar de que la clase sabía cómo saldría la historia, solo *tres* estudiantes de 85 dijeron que habrían aceptado la posición de Lyons. Al final de la discusión de la clase había algunos reclutas más, pero también toda una pizarra llena de todas las formidables barreras a la innovación a las que Lyons se enfrentaba. Aunque los participantes lamentaron las presiones del cortotermismo y la

inercia organizacional que surgen de la edad y el tamaño, sus preocupaciones más fundamentales fueron los desafíos emocionales e intelectuales inherentes a la innovación a escala.

---

**Lo que significa un gran liderazgo para los**

## lectores de HBR

Un buen líder debe tener inclusión en su ADN.

— *Anirban, Calcuta, India*

La vulnerabilidad es la competencia de liderazgo más subestimada. Al compartir nuestros errores y cómo los superamos, nuestras debilidades y cómo buscamos apoyo, y nuestros privilegios en la forma en que nuestras identidades son vistas y recibidas por la sociedad, podemos desarrollar lazos de confianza más profundos en nuestros equipos.

— *Ashley, Charlotte, Carolina del Norte, EE. UU.*

Un buen líder es una persona con mente abierta que es capaz de entender las ideas y motivaciones de otras personas. Un buen líder también tiene confianza, responsabilidad, resiliencia, integridad y una visión.

— *Seraphine, Nairobi, Kenia*

El líder pone a su equipo en un coche y llega al destino estratégico, con todos los miembros del equipo ayudando a alcanzarlo.

— *Joe, Branchburg, Nueva Jersey, EE. UU.*

Escucha activa, voluntad de admitir errores y humildad.

— *Jeya, Aotearoa, Nueva Zelanda*

Un buen líder escucha, muestra empatía y sabe cuándo entrenar frente a cuándo ser mentor frente a cuándo simplemente apoyar las decisiones que toma un empleado.

— *Holandés, Denver, Colorado, EE. UU.*

Un líder camina contigo y te lleva a la meta.

— *Rakesh, Chennai, India*

*Estas son respuestas ligeramente editadas a una encuesta que los editores de HBR compartieron con nuestro grupo de LinkedIn en julio de 2022.*

Su renuencia a asumir un papel de liderazgo desafiante pero necesario nos dio una pausa. Su nerviosismo no era injustificada: en el siglo XXI, el liderazgo se ha vuelto más difícil a medida que aumentan las expectativas de las partes interesadas, la ejecución global se ha vuelto más compleja, la transformación digital se ha convertido en un imperativo y la innovación es cada vez más crítica para el éxito sostenido. Pero según nuestra investigación, el tipo de liderazgo que el mundo necesita hoy en día es lo que Banga y Lyon encarnan: una mezcla de habilidades que estimulan la innovación *dentro de* una organización y *a través de* organizaciones y ecosistemas externos.

En este artículo explicaremos cómo varios flujos de investigación durante la última década nos llevaron a este descubrimiento. Examinaremos las características de este nuevo tipo de liderazgo, características que describimos usando los términos *arquitecto*, *punte* y *catalizador*, o ABC, y por qué ayudar a más personas a desarrollar una mentalidad innovadora y un conjunto de habilidades es tan crucial para el futuro de los negocios y la sociedad.

## **Innovación líder: Collective Genius 1.0**

Durante los últimos 20 años, en colaboración con jóvenes investigadores y ejecutivos, Linda ha estado llevando a cabo una investigación longitudinal sobre el terreno sobre líderes a la vanguardia: aquellos que han construido organizaciones que

pueden innovar no solo una vez, sino de forma rutinaria. En 2014, Linda, Greg Brandeau, Emily Truelove y Kent Lineback compartieron la investigación inicial en su libro *Collective Genius*, que exploró la intersección entre el liderazgo y la innovación.

En retrospectiva, está claro que este libro capturó un cambio de

paradigma en lo que hace que el liderazgo sea un gran liderazgo *dentro de* las organizaciones. El mundo de los negocios se estaba moviendo hacia una era en la que la agilidad, la innovación y la tecnología digital eran impulsores clave de la competitividad. En este nuevo mundo, el trabajo de los líderes ya no se trataba de conseguir que otros los siguieran hacia el futuro; sino que se trataba de invitar a otros a co-crear el futuro con ellos, un proceso impulsado por equipos compuestos por personas con diversos conocimientos y experiencia que estaban dispuestos y eran capaces de colaborar, experimentar y aprender juntos.

Todos los líderes del libro eran visionarios que sabían que la innovación rara vez era el resultado de que un genio individual tuviera un momento "aha". En consecuencia, adoptaron una definición inclusiva de liderazgo e hicieron todo lo posible para democratizar la innovación. Creían que todo el mundo tenía una "parte de genio", sus talentos y pasiones, que se podía desatar y aprovechar para desarrollar soluciones innovadoras a los puntos débiles y ambiciones de las partes interesadas. Manejaron con éxito las paradojas de la innovación: apoyando la creatividad, la iniciativa y la improvisación de abajo hacia arriba mientras establecen estructuras, métricas de rendimiento y barandillas para minimizar la asunción de riesgos de gran tamaño y mantener a las personas alineadas. También eliminaron las barreras para la resolución de problemas innovadores y construyeron lo que llamamos "culturas comunitarias", en las que los miembros estaban obligados por un propósito común, valores compartidos y reglas mutuas de compromiso que sirvieron como base para la co-creación.

En lugar de estar al frente del escenario, mostrando a los demás el camino, estos líderes aprendieron a preparar el escenario y crear un entorno en el que otros estuvieran dispuestos y fueran capaces de hacer el arduo trabajo de la innovación. Eso requirió resiliencia emocional, coraje y paciencia para amplificar la diversidad de pensamiento y navegar por los conflictos potenciales

pensamiento y navegar por los conflictos potenciales, experimentar e iterar un camino hacia adelante con muchos comienzos falsos y pasos en falso en el camino, y mantener las opciones abiertas para que incluso las ideas opuestas pudieran integrarse de manera creativa y útil.

## **Scaling Genius: Collective Genius 2.0**

Después de la publicación de *Collective Genius*, Linda continuó explorando cuestiones relacionadas con la co-creación. Se unió a Emily, Jason y Karl para llevar a cabo estudios longitudinales cualitativos de líderes en 18 países y 21 industrias cuya ambición era transformar sus organizaciones en motores de innovación. Linda y Emily también se asociaron con Sunand Menon y Ann Le Cam para llevar a cabo mesas redondas ejecutivas en tres docenas de países y encuestar a más de 1.500 ejecutivos en unos 90 países sobre los principales desafíos y oportunidades de liderazgo en el mundo digital.

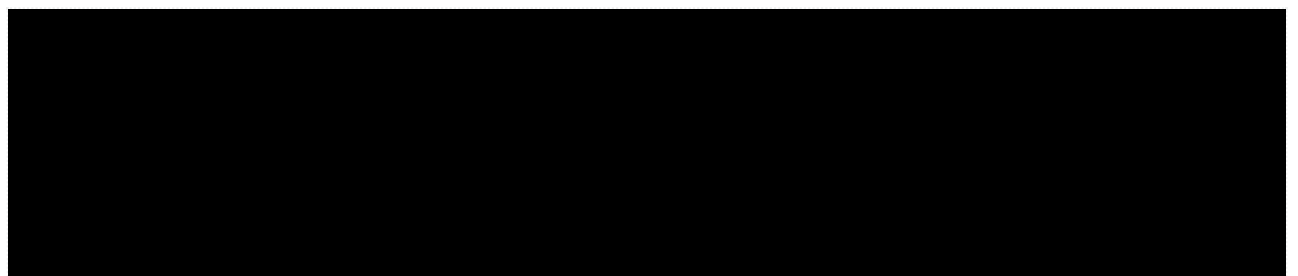
Cuando se unieron estas dos corrientes de investigación, lo que más destacó fue cómo los líderes exitosos fueron capaces de construir no solo organizaciones innovadoras, sino también redes y ecosistemas que podían co-crear a través de los límites de la organización. Estas personas dominaron lo que hemos llegado a describir como "genio de escala" (el título provisional de nuestro próximo libro). Al hacerlo, asumieron tres funciones interconectadas: arquitecto, puente y catalizador.

**Líder como arquitecto.** Escalar el genio requiere que los líderes creen la cultura y las capacidades que animen a todos *dentro de* una organización, desde los trabajadores de primera línea hasta los altos ejecutivos, a estar dispuestos y ser capaces de innovar. Esa fue la tarea clave de liderazgo explorada en *Collective Genius*. Lo que es diferente ahora es que lo que está en juego es mayor: la innovación es más importante, y las herramientas y los datos digitales son facilitadores clave de la co-creación. En nuestra nueva investigación, describimos cómo los arquitectos utilizan

nueva investigación, describimos cómo los arquitectos utilizan cinco palancas para diseñar, construir y evolucionar sus arquitecturas organizativas para apoyar la innovación a lo largo del tiempo: estilo de liderazgo, talento, estructura, modelo operativo y herramientas. Con estas palancas eliminan las barreras que limitan la creatividad y construyen las mentalidades y los comportamientos necesarios para la co-creación.

Tomemos, por ejemplo, a Rakesh Suri, el ex CEO de Cleveland Clinic Abu Dhabi, un pionero en cirugía cardíaca robótica y un líder que identificamos como que adopta los principios del liderazgo para la innovación. Cleveland Clinic había estado a la vanguardia de la innovación médica desde su fundación; la ampliación para incluir Abu Dhabi fue una iniciativa audaz para ampliar el acceso a una atención médica de calidad en todo el mundo.

Desde el momento en que Suri asumió el cargo de CEO, él y su equipo ejecutivo trabajaron en estrecha colaboración con el CEO de Cleveland Clinic, Tom Mihaljevic, y colegas en los Estados Unidos y con Waleed Al Mokarrab Al Muhairi, el presidente de la junta directiva de Cleveland Clinic Abu Dhabi, que representa a la empresa de inversión Mubadala (co Juntos se esforzaron por crear una organización de atención médica en la que cada cuidador (su término para cualquiera que trabaje en el hospital) tuviera la mentalidad y las herramientas digitales necesarias para ser un solucionador de problemas ágil e innovador en nombre de los pacientes, los compañeros cuidadores y la comunidad.







*Mira Linda A. Hill explica el abecedario de la innovación líder.*

---

Cuando hablamos con Suri en marzo de 2020, se enfrentaba a su desafío de liderazgo más difícil hasta la fecha: administrar el hospital desde casa mientras estaba en cuarentena relacionada con los viajes durante los 14 días requeridos. Mientras estaba físicamente ausente, sus colegas continuaron transformando el modelo operativo del hospital a medida que el Covid-19 comenzó a quitar vidas, abrumar a los sistemas de atención médica y a cerrar economías en todo el mundo.

Al principio, Suri pensó que su desafío inmediato era hacerse cargo y dirigir el barco de forma remota. Pero pronto llegó a entender que su trabajo era "hiperpoderar" a su gente.

Manteniendo un estrecho contacto con Al Muhairi y Mihaljevic, él y su equipo ejecutivo duplicaron sus esfuerzos para mejorar la capacidad de trabajo en equipo, ingenio, compasión y resiliencia de los cuidadores protegiendo su bienestar mental y físico. Al tiempo que se aseguraban de que el hospital tuviera el flujo de efectivo necesario para continuar funcionando, proporcionaron dormitorios, salas de meditación, alimentos nutritivos, entrenamientos en línea y nuevos niveles de alivio del estrés, incluidas aplicaciones y asesoramiento de duelo in situ, para los cuidadores. Durante este tiempo, Suri habló abiertamente sobre sus miedos y envió mensajes tranquilizadores a todos los cuidadores y partes interesadas de Cleveland Clinic Abu Dhabi.

cuidadores y partes interesadas de Cleveland Clinic Abu Dhabi. Otros en el hospital siguieron su ejemplo. Suri nos dijo: "Nuestros cuidadores respondieron. Dijeron: "Gracias por mostrar tu humanidad".

Cuando terminó su cuarentena, Suri se sentí humilde por los logros de los cuidadores. En cuestión de semanas, el grupo había logrado poner en marcha una operación de telesalud en toda regla, realizando 1.500 consultas virtuales al día, y el departamento de emergencias había aumentado de 200 a 1.000 visitas al día. Suri señala que los esfuerzos de los líderes habían permitido a los cuidadores ser "contemplativos y creativos, en lugar de reactivos, solucionadores de problemas". Añade: "La gente había dado un paso al frente, respondido y colaborado de una manera más grande de lo que había visto antes en mi carrera de liderazgo. Lo que fue aún más fenomenal fue que estaban más empoderados".

**Líder como puente.** Ya es lo suficientemente difícil para un líder fomentar la innovación en todas las funciones, geografías o unidades *de negocio dentro de* una organización; es aún más difícil alentar a los empleados a trabajar en estrecha colaboración con personas *ajenas a* la organización. Pero eso es exactamente lo que un puente debe hacer: obtener acceso sistemático a talento y herramientas que no se pueden encontrar dentro de las paredes de un solo departamento, división o empresa.

En muchos casos, esto se intenta mediante la construcción de laboratorios de innovación, incubadoras y aceleradores separados para permitir que diversas partes co-creen. Para hacerlo de

manera efectiva, el puente debe establecer conexiones sociales (el sentido de confianza mutua, influencia mutua y compromiso mutuo) entre organizaciones, sectores, industrias y geografías.

Nicole M. Jones hizo precisamente eso como jefe del nuevo centro de innovación de Delta. apodado The Hangar. A través de tres

-----, y cuando, después de unos meses de evaluación comparativa, Jones se enteró de que muchos laboratorios y aceleradores de innovación corporativa existentes "persiguen objetos brillantes" del mundo de la alta tecnología, pero no logran aumentar su impacto en el negocio principal. Parte del desafío, observó, fue traducir e integrar el talento y las capacidades internas y externas. Hemos tenido hallazgos similares en nuestra investigación. A menudo, los laboratorios de innovación fracasan porque se descuida el papel del puente: demasiados líderes se centran en los contratos y la propiedad intelectual y no logran tejer el tejido social necesario para la colaboración, la experimentación y el aprendizaje con diversos otros.

Utilizando su experiencia, una combinación de experiencia del cliente, tecnología y estrategia empresarial, Jones estableció la cultura, la estrategia y la metodología para el centro de innovación de Delta y construyó un equipo de pensadores de diseño, tecnólogos y estrategas para unir el negocio principal de Delta, las comunidades académicas de Atlanta y varias nuevas empresas en todo Estados Unidos. Un proyecto involucró la colaboración con una startup, una agencia gubernamental y una serie de partes interesadas multifuncionales dentro de Delta para crear una tarjeta de embarque biométrica que agilizaría el viaje de extremo a extremo del cliente a través del aeropuerto. Como puentes, Jones y su equipo adquirieron los socios adecuados, los alinearon en torno a intenciones compartidas e integraron sus capacidades en una solución coherente. En 90 días tenían un piloto en funcionamiento, y en menos de un año Delta había desplegado la solución en todos sus Sky Clubs. Esa fue solo la

primera de muchas soluciones innovadoras que Jones y su equipo ayudaron a ampliar, y representaron solo algunos de los esfuerzos de innovación de la empresa. En enero de 2020, Delta se presentó en un lugar inesperado para una aerolínea heredada, el Consumer Electronics Show anual, una convención dedicada a la innovación tecnológica de consumo de vanguardia. Fue con ocho premios

tecnológica de consumo de vanguardia, y se fue con ocho premios a la innovación.

Solo unos meses más tarde, con el inicio de la pandemia, Delta pasó del uso de huellas dactilares a la biometría facial en la terminal internacional de Atlanta para proporcionar experiencias de embarque sin contacto (y más sanitarias) para los viajeros y los agentes de la puerta de embarque.

**Líder como catalizador.** La ampliación del genio a menudo requiere que los individuos y grupos en el ecosistema más amplio de una organización co-creen *independientemente de la organización*. Para que las ideas tengan un impacto más rápido, el trabajo del catalizador es fomentar y acelerar esas colaboraciones multipartidistas.

A medida que Mastercard avanzaba en su transformación digital y comenzaba a desarrollar soluciones de pago digital para los clientes, se dio cuenta de que algunas instituciones financieras no tenían las capacidades internas para implementar esas soluciones. La compañía procedió a catalizar la co-creación conectando las organizaciones heredadas de su ecosistema con las fintechs que podrían ayudarles a ver nuevas oportunidades y desarrollar nuevas capacidades. Con su capacidad de "unir las asociaciones y los ecosistemas", como dijo el director administrativo de Mastercard, Tim Murphy, la compañía pasó de ser un guardián en el corazón del comercio a un facilitador colaborativo del comercio y las oportunidades económicas.

Los catalizadores gestionan de forma proactiva la red de interdependencias en la que una organización está enredada. Mapean esas interdependencias y energizan y activan a los actores clave, reconociendo que para permitir que la organización cumpla su propósito, deben empoderar a otras organizaciones para que trabajen de manera diferente. En muchos casos, estas

para que trabajen de manera diferente. En muchos casos, estos otros son "sospechosos inusuales": empresas, gobiernos o individuos fuera de la industria o el sector, sobre los que el catalizador tiene poco control directo. Si los líderes no pueden identificar y trabajar con estos sospechosos inusuales, los esfuerzos de innovación de sus organizaciones pueden ver obstaculizados.

Por ejemplo, en 2016, Akira Fukabori y Kevin Kajitani, ingenieros aeronáuticos de All Nippon Airways (ANA) de Japón, comenzaron a preguntarse por qué, en un mundo de globalización acelerada y conectividad digital, las personas que viven en aldeas remotas o áreas urbanas empobrecidas no podían acceder a una educación o atención médica de alta calidad. Con solo el 6 % de la población mundial volando anualmente, sostuvo que la industria aérea no estaba abordando los desafíos fundamentales de la movilidad.

Los dos idearon una solución audaz y futurista: una "plataforma de servicio avatar", una infraestructura global de robots avatar de propósito general que los individuos podrían alquilar y, finalmente, encarnar con sus cinco sentidos para realizar tareas de forma remota en entornos físicos distantes (por ejemplo, cirugía, desactivar una bomba, visitar a abuelos ancianos, asistir a clases o viajar de vacaciones).

Fukabori y Kajitani entendieron demasiado bien el número y la variedad de actores de los que dependían para cumplir su ambición. La robótica y la tecnología de telecomunicaciones, por ejemplo, estaban lejos de donde debían estar para hacer realidad la movilidad habilitada para avatares. Aún así, aceptaron la

complejidad y la escala de la tarea, hicieron un mapeo preliminar de los socios que necesitarían y se pusieron a trabajar. Catalizaron "un movimiento", para usar su término, sin posicionarse en el centro del ecosistema emergente.

¿Cómo? Aquí hay un ejemplo. Desde el principio, los dos buscaron

líderes de la industria que habían estado trabajando en varios aspectos de la tecnología de manos teleoperable, un cuello de botella crítico en la industria de la robótica de avatares. En 2018, Fukabori y Kajitani obtuvieron la financiación necesaria de ANA para activar una colaboración entre tres startups líderes, que se autoorganizaron, llevaron a cabo experimentos conjuntos y llegaron a una solución innovadora. En junio de 2019, después de menos de un año de asociación, las empresas estrenaron el primer sistema de mano teleoperable bimanual en el evento Amazon Mars. El propio Jeff Bezos lo demostró, alimentando el interés público en esta tecnología relativamente nueva.

Además de catalizar el progreso tecnológico, Fukabori y Kajitani trabajaron para generar demanda de servicios de avatar. Entre otras cosas, trabajaron en estrecha colaboración con los gobiernos locales de Japón que estaban lidiando con una población envejecida y ansiosos por usar robots avatar para compensar la escasez de mano de obra.

Para 2020, Fukabori y Kajitani habían construido un ecosistema global de avatares de más de 800 tecnólogos, nuevas empresas, corporaciones, organizaciones sin fines de lucro y gobiernos. Dado su progreso, la junta directiva de ANA estuvo de acuerdo en que podrían aumentar mejor su impacto como una startup separada, avatarin. Aunque temían que la pandemia acabara con su negocio, los confinamientos crearon una demanda generalizada de servicios de avatar. La mentalidad catalizadora de

Fukabori y Kajitani les permitió hacer crecer el avatar mucho más rápido de lo previsto y, como resultado, cumplieron lo que veían como una necesidad humanitaria.

## **Aprender a Dejar de**

Cada vez más líderes tendrán que desempeñar las funciones del arquitecto, el puente y el catalizador. Subrayar los tres es una visión del liderazgo que difiere de la del pasado. Cuando las personas se convierten por primera vez en gerentes, la mayoría cree que su poder se deriva de su posición en la jerarquía. Sin embargo, pronto descubren que sus informes directos, especialmente los más talentosos, no siguen las órdenes. Y aunque pueden pensar que el cumplimiento es lo que quieren, *el compromiso* es lo que necesitan. Si las personas no están comprometidas, no tomarán la iniciativa o los riesgos necesarios para ejecutar o participar incluso en la innovación incremental.

Hoy en día, estas realidades limitan cada vez más incluso a los altos ejecutivos más experimentados. En la innovación líder, la autoridad formal es una fuente de poder muy limitada, porque la innovación es un acto voluntario. El mando y el control, incluso como el gran jefe, no funciona; los líderes deben invitar a la gente a innovar y darles el espacio para hacerlo.

Entonces, ¿cómo pueden los líderes conseguir que sus organizaciones se conviertan en potencias ágiles e innovadoras, capaces de pasar de la idea al impacto a escala? Deben estar preparados para transformarse. Eso significa sentirse cómodo ejerciendo influencia mucho más allá de su autoridad formal. También significa colaborar, experimentar y aprender con sospechosos inusuales dentro y fuera de sus organizaciones. Ya no podemos permitirnos a los líderes que evitan situaciones en las que hay "demasiados cocineros en la cocina". Como dijo un ejecutivo en nuestra investigación, nunca se pueden tener demasiados cocineros en el entorno competitivo de hoy en día: el trabajo de un líder es "hacer que muchos de los mejores chefs cocinen juntos una deliciosa comida por la que otros querrán pagar".

Ese es un desafío desalentador para la mayoría, como reveló la discusión en el aula sobre Mastercard Labs. Es difícil construir

---

algo nuevo cuando hay tanta presión para centrarse en objetivos más inmediatos: ofrecer productos, servicios y experiencias a los clientes y rentabilidad a los accionistas. Y es fácil renunciar a los roles más desafiantes que requiere el genio de la escala. Como observó el jefe de I+D de una empresa global de bienes de consumo, la gente vino a la empresa con la ambición de ser tanto creadores de valor como cambiadores de juego, queriendo trabajar en "debería" y "podría". Pero rápidamente aprendieron que trabajar en "coulds" puede ser un asesino de carrera. La gente no quería posiciones que requirieran influencia sin autoridad formal, trabajando con diversos grupos, y los pasos en falso y fracasos que vienen con tratar de hacer algo que nunca se ha hecho antes. Pero las características de liderazgo ágil se están convirtiendo en un requisito previo para construir negocios competitivos, y aquellos que esperan liderar deben ser capaces de desempeñar los tres roles clave que hemos descrito.

Al reflexionar sobre los desafíos a los que se enfrentan las empresas y el mundo, está claro que necesitamos desesperadamente a personas con estas mentalidades y habilidades. Linda comenzó su trabajo en la innovación líder hace más de 20 años, justo antes del comienzo de un nuevo siglo. Irónicamente, ese mismo año asistió a una charla profética sobre *cuándo*, no *si*, nos enfrentaríamos a nuevas pandemias. El orador pidió más liderazgo e inversión en salud pública y desarrollo de vacunas. En otras palabras, hizo hincapié en la importancia de las asociaciones público-privadas y la innovación científica que solo puede proporcionar la ampliación del genio colectivo. Resulta que Michael Ku, uno de los líderes que hemos estado estudiando durante seis años, un arquitecto consumado, puente y catalizador, encabeza el equipo global de la cadena de suministro clínico de Pfizer. Al ayudar a completar los ensayos de la vacuna Covid-19 en menos de un año, él y su equipo contribuyeron a hacer posible lo imposible y salvaron millones de vidas.



Nuestro desafío de liderazgo hoy en día es existencial. Cuando nos enfrentamos a crisis, los humanos tendemos a seguir nuestra memoria muscular. Pero la forma en que hemos liderado en el pasado no nos llevará a donde aspiramos a estar. Ha llegado el momento de abrazar a un nuevo tipo de líder que está preparado para asumir la promesa de la resolución innovadora de problemas, que está dispuesto y es capaz de dar rienda suelta a los abundantes talentos y pasiones que nos rodean y aprovecharlos para crear un mundo mejor.

**Linda A. Hill** es el profesor de Administración de Empresas Wallace Brett Donham en la Escuela de Negocios de Harvard, el autor de *Being a Manager* y coautor de *Being the Boss* and *Collective Genius*.

**Emily Tedards** es estudiante de doctorado en la Escuela de Negocios de Harvard en la Unidad de Comportamiento Organizacional.

**Jason Wild** es el vicepresidente de co-innovación de CEO y compromiso con el cliente en Microsoft.

**Karl Weber** es escritor, editor y editor de libros sobre negocios y cuestiones sociales.

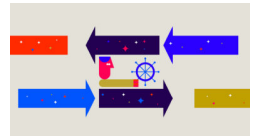
## Recomendado para ti

---

**Mejorando la práctica de la gestión - Antes y ahora**



**¿Qué define a una organización exitosa?**



**Comprender el liderazgo**



## PODCAST

**¿Puede vivir el "Cummings Way" después de que el fundador se jubile?**

